



Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos de Lima

Enrique Saravia Vergara

saravia_ea@up.edu.pe

Universidad del Pacífico. Lima. Perú

Resumen

El estudio analiza, a nivel exploratorio, la validación del cuestionario para medir actitudes ante el cambio organizacional propuesto por los autores Rabelo, Ros y Torres. El estudio dirigido a 23 Ejecutivos de Lima, obtuvo altos índices de confiabilidad y validez para cada una de las tres dimensiones del modelo de actitudes ante el cambio organizacional planteado por los autores: “actitudes de cinismo”, “actitudes de temores” y “actitudes de aceptación” al cambio organizacional. Sin embargo, el análisis factorial de cada una de las tres dimensiones del modelo determinó tres sub-dimensiones, identificándose tres grupos diferentes en cada dimensión. Los resultados también demuestran que en los ejecutivos objeto de estudio prevalecen las actitudes de aceptación y, de manera muy cercana, las actitudes de temor ante el cambio organizacional. En menor escala, se presentan las reacciones de cinismo. Por otro lado, el análisis cluster logró identificar cuatro perfiles ejecutivos de acuerdo a su comportamiento o actitud en el cambio organizacional: un grupo de Ejecutivos que presentan un patrón armónico de cogniciones y afectos, con altos índices de aceptación y pocas actitudes negativas de cinismo y temores; otro grupo de Ejecutivos que presentan claridad y consistencia de actitudes, con bajos niveles de aceptación y muchas actitudes negativas de temores y cinismo; y un tercer grupo de ejecutivos que presentan un patrón divergente de actitudes.

Palabras clave:

Gestión del cambio organizacional, actitud al cambio organizacional, comportamiento organizacional.

Introducción

Un Cambio Organizacional puede ser a gran escala -generalmente si es un cambio de estrategia de cultura- o cambios modestos que afectan el desempeño de la organización, pero es necesario gestionar estos cambios planteándose algunas posibles estrategias, modelos y métodos de cambio organizacional. Mientras que hay diversos tipos de estrategias, todos los modelos y técnicas de gestión del cambio son conceptualmente similares y con frecuencia coinciden, siendo el modelo de cambio trifásico de Kurt Lewis la más aceptada y difundida (Goodstein & Burke, 2007).

Kurt Lewis afirma que para que un cambio sea exitoso, se deben gestionar las tres etapas del cambio organizacional: (i) descongelar el status quo; (ii) movilizar los cambios hacia el estado deseado; y (iii) recongelar el nuevo cambio para hacerlo permanente (Robbins & Judge, 2013).

Un elemento importante para gestionar el cambio organizacional en la fase de movimiento, es la etapa del “trabajo emocional”, desarrollar un sistema de respaldo emocional para los colaboradores (Goodstein & Burke, 2007), y para ello se requiere contar con información relevante acerca de las actitudes de las personas ante el cambio organizacional. Si identificamos las actitudes de cambio más características de la organización, podremos plantear y priorizar actividades específicas que permitan mitigar de manera más efectiva las reacciones de cambio más adversas para la organización, e inclusive, aprovechar las actitudes y emociones más positivas ante el cambio organizacional.

Para gestionar adecuadamente los cambios organizacionales, es importante hacer un diagnóstico y conocer los sentimientos negativos de los colaboradores ante un cambio, para la administración es más fácil tratar un cambio organizacional, cuando la resistencia al cambio es explícita e inmediata, como por ejemplo, cuando hay quejas, disminución del ritmo de trabajo o amenaza de huelga; mientras que las resistencias al cambio implícitas o diferidas son más sutiles y más difíciles de reconocer, como por ejemplo, la pérdida de la lealtad o de la motivación, el incremento de errores o el ausentismo (Robbins & Judge, 2013).

Detectados los principales rasgos de actitud ante el cambio, se pueden utilizar varias técnicas para implementar un cambio exitoso según el diagnóstico, en cada una de las etapas de la metodología en 8 fases para gestionar sistemáticamente el cambio en las organizaciones, propuesta por John Kotter en su libro *Leading Change* (1996): establecer un sentido de urgencia para el cambio, establecer una coalición para guiar el cambio, crear una visión y una estrategia para el cambio, comunicar la visión, empoderar a otros la visión, alcanzar victorias tempranas, consolidar mejoras y cambios e implantar nuevos enfoques (Ballesta, 2013).

Se pueden emplear varias tácticas para manejar la resistencia al cambio: educación y comunicación, participación, apoyo y compromiso, desarrollo de relaciones positivas, implementación de cambios con justicia, actuación sobre los líderes que ejercen influencias, seleccionar colaboradores que aceptan el cambio y coerción sobre las personas que se resisten a los cambios (Robbins & Judge, 2013); alineación con las necesidades y metas de los usuarios, comunicación y capacitación, entorno que permita

la seguridad psicológica, participación e involucramiento e imposición y coacción (Daft, 2015).

El presente estudio tiene como objetivo, validar una escala de medición de actitudes en un grupo de ejecutivos de Lima, e identificar las actitudes predominantes en el grupo de estudio. Permite analizar la confiabilidad y validez de los resultados de actitudes ante el cambio organizacional, para que pueda utilizarse esta herramienta en la gestión de cambios organizacionales.

Revisión de literatura

Las actitudes de los colaboradores frente a los cambios organizacionales son considerados como los grandes responsables de la resistencia al cambio y estas resistencias, a su vez, generan fracasos en estos procesos (Rabelo Neiva, Ros García, & Torres da Paz, Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional, 2004).

A menudo los colaboradores consideran el cambio como algo amenazante. Cuando los individuos se enfrentan a dato que sugieren un cambio, se aferran a cualquier información que pudiera justificar que todo está bien y que el cambio no es necesario (Robbins & Judge, 2013).

En todo proceso de cambio hay temores, ansiedad y resistencia. Mientras mayor sea el cambio en estructura, tareas, tecnología y cualidades humanas, más intensos son los temores, ansiedad y resistencia. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006), los que generan, con frecuencia, sentimientos negativos y resistencia al cambio.

La resistencia al cambio no necesariamente se expresa de la misma forma, puede ser explícita e inmediata, como por ejemplo cuando hay quejas, disminución del ritmo de trabajo o amenaza de huelga, o implícita o diferida, como por ejemplo, pérdida de la lealtad o la motivación, el incremento de errores o ausentismo, que son más sutiles y más difíciles de reconocer (Robbins & Judge, 2013).

La gama de comportamientos ante los cambios son muy amplios, reacciones como por ejemplo de sabotaje, cometer errores adrede, no estar en el trabajo en momentos claves, enseñar a los demás a resistir, aliarse con otros y resistir, bajar el ritmo de trabajo, no aprender, quejarse, no prestar atención, congeniar con resignación, aceptación pasiva, apatía, entre otros comportamientos negativos, pero también pueden generarse reacciones positivas como la cooperación, la emoción y el entusiasmo (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

Las personas se resisten al cambio por varias razones, entre las que se encuentran (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006):

- La amenaza de pérdida de puesto
- La inseguridad económica relacionada al cambio.
- La posible alteración de amistades e interacción social.
- El temor humano natural a lo desconocido.
- No reconocer o recibir información acerca de la necesidad del cambio.

- La disonancia cognitiva a todo lo nuevo.
- El temor a la falta de aptitud al cambio
- La creencia de los empleados a que se va a cambiar lo que no se debe, o que el cambio es una mala idea.

Por otro lado, el cambio organizacional puede analizarse desde 3 categorías de análisis: *liderazgo, comunicación y actitudes* (Osorio Jaramillo & Ravelo Contreras, 2011). En la *red de categorías para el liderazgo*, se pueden distinguir varios roles de los jefes en el proceso de cambio: buenas relaciones interpersonales; acceso a la información; fuente de información veraz; comportamiento normal y amistoso; asesoría y apoyo; visualizar el cambio como posibilidad. En la *red de categorías para la comunicación* se destaca la buena comunicación; la disposición a comunicar; los ruidos en la comunicación; la oportunidad de la información; la comunicación para sensibilizar; la comunicación directa, formal, fluida, organizada, cordial y paternal; y la motivación hacia el cambio. En la red de categorías para las actitudes, se encuentra la adaptación y aceptación al cambio; el cambio como algo positivo, como oportunidad, salvación e indispensable; las expectativas del cambio; el ambiente de quejas; el cambio como algo drástico; y las nuevas posibilidades laborales (Osorio Jaramillo & Ravelo Contreras, 2011).

Las actitudes son aprendidas, las personas no nacen con ellas, adquieren algunas actitudes por medio de principios conductuales de aprendizaje sin percatarse que están aprendiendo algo (García Rubiano, Rojas, & Díaz, 2011).

La armonía de los individuos y de los grupos en una organización se pone en riesgo en cualquier proceso de cambio. En el mundo real de reacciones y emociones fuertes, el temor y la ansiedad no deben ser vistas como problemas que hay que remediar, son reacciones naturales, hasta sanas, que debe analizarse el fondo de las mismas. Normalmente la experiencia emocional de los colaboradores frente a los cambios no es pasiva, por lo general es reactiva (Gutiérrez Moreno & Piedrahita Ruiz, 2005).

En un estudio realizado para identificar las actitudes frente al cambio (Rabelo Neiva, Ros García, & Torres da Paz, Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional, 2004) (Rabelo Neiva, Ros, & Torres de Paz, Attitudes towards organizational change: validation of a scale, 2005), a partir de 15 entrevistas a ejecutivos los autores encontraron 41 actitudes para describir creencias, comportamientos y sentimientos desarrollados por los individuos durante procesos de cambio organizacional. Ante la pregunta ¿Cuándo hay un proceso de cambio organizacional, qué es lo que las personas piensan, hacen o sienten sobre él? planteada en estas entrevistas, el análisis factorial de las respuestas determinó tres dimensiones o categorías que fueron denominadas “Aceptación” (10 ítems del cuestionario), “Temor” (12 ítems del cuestionario) y “Cinismo” (19 ítems del cuestionario).

Metodología

El presente estudio, realizado a nivel de sondeo, consistió en aplicar el cuestionario “Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional” (Rabelo Neiva, Ros García, & Torres da Paz, Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional, 2004) de 41 preguntas a un grupo de 23 ejecutivos, con el fin de validar

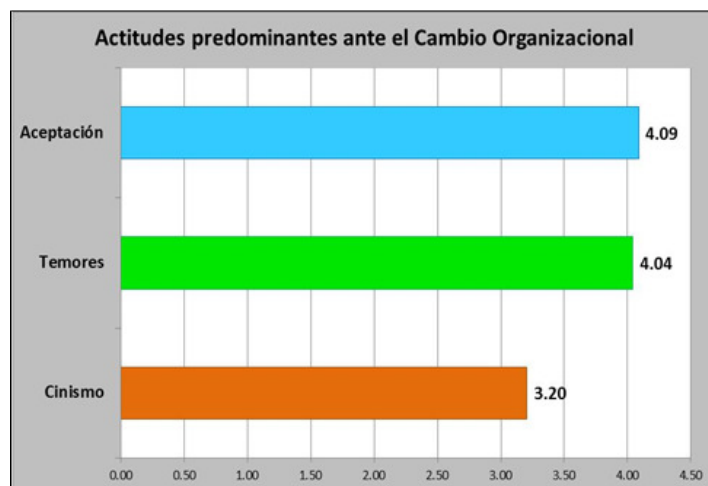
el cuestionario en el contexto del estudio y determinar las actitudes predominantes en el grupo de estudio. El cuestionario se realizó on-line, utilizando un formulario de Google.

Según el modelo teórico desarrollado por los autores, las 41 preguntas de la encuesta permiten explicar tres constructos o dimensiones de actitudes ante el cambio organizacional: “actitudes de cinismo” (19 ítems), “actitudes de temores” (12 ítems) y “actitudes de aceptación” (10 ítems). Cada pregunta del cuestionario es medido a través de una escala de Likert de 5 opciones de respuesta.

Resultados

Procesadas las preguntas y agrupadas los resultados de acuerdo a la dimensión que corresponden, se valoró en promedio las “actitudes de cinismo”, las “actitudes de temores” y las “actitudes de aceptación”. Los resultados del estudio muestran que “la actitud de aceptación” ($M=4.09$ sobre un puntaje máximo de 5 puntos) y, de manera muy próxima, la “Actitud de miedo e incertidumbre” ($M=4.04$), son las reacciones más predominantes en el grupo de ejecutivos, a diferencia de la “actitud de cinismo” ($M=3.20$) que es la reacción de menor frecuencia comparativamente. Estos resultados presentan un grupo de ejecutivos que, de acuerdo al marco teórico, presentan un comportamiento esperado y relativamente positivo ante cambios organizacionales, ya que aflora la “aceptación” pero con un lógico temor o incertidumbre, y menos reacciones de cinismo e resistencia al cambio de manera malintencionada. En la siguiente figura se ilustra los resultados:

Figura 1: Actitudes predominantes ante el cambio



Fuente: datos del estudio, basado en los resultados de aplicar el cuestionario de Validación de una escala de actitudes ante el cambio (Ravelo Neiva, Ros García & Torres da Paz, 2004).

Aplicado el test de confiabilidad (coeficiente Alfa de Cronbach) y el Análisis Factorial a Nivel exploratorio por la técnica de primeros componentes, para cada una de las tres dimensiones del modelo teórico (actitudes de cinismo, temores y aceptación), se lograron altos índices de confiabilidad y de validez, aunque la estructura factorial de cada dimensión determinó tres subdimensiones. A continuación se resumen los índices de confiabilidad y de validez, el valor de las “comunalidades” de cada una de las variables que indican que todas las variables aportan al constructo que miden, y la estructura factorial de cada dimensión:

Tabla 1: Confiabilidad y Validez de Dimensiones

Dimensión	Sub-Dimensión*	N° de ítems	Confiabilidad	Validez	
			Alfa de Cronbach ($\geq 70\%$)	KMO ($\geq 50\%$)	% Varianza Expl. “AVE” ($\geq 55\%$)
Cinismo	Resistencia Credibilidad Proceso	8	89.8%	41.5%	61.8%
		5			
		5 (Se eliminó 1 ítem)			
Temores	Riesgos Reacciones Impacto	6	89.4%	64.4%	70.7%
		3			
		3			
Aceptación	Beneficios Equipo Compromiso	4	89.8%	41.5%	61.8%
		3			
		2 (Se eliminó 1 ítem)			

* El nombre de las subdimensiones han sido nominadas en el presente estudio, no corresponden a subdimensiones del modelo teórico, sino responden a los conceptos de las preguntas contenidas en cada sub-dimensión.

Fuente: datos del estudio, basado en los resultados de aplicar el cuestionario de Validación de una escala de actitudes ante el cambio (Ravelo Neiva, Ros García & Torres da Paz, 2004).

Tabla 2: Comunalidades (valores mínimos requeridos=0.50)

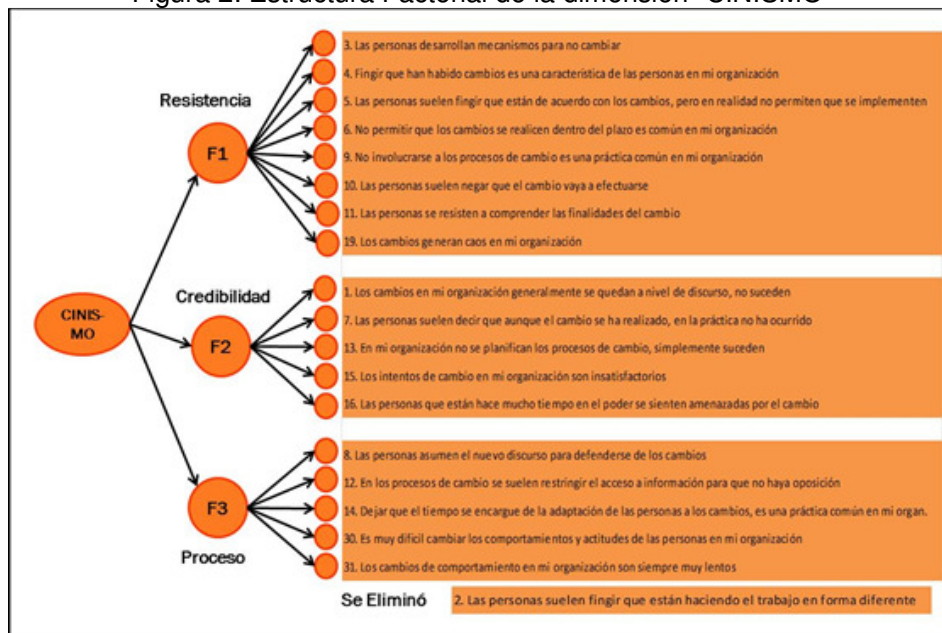
Comunalidades		
	Inicial	Extracción
VAR00001	1,000	,454
VAR00003	1,000	,688
VAR00004	1,000	,322
VAR00005	1,000	,668
VAR00006	1,000	,745
VAR00007	1,000	,631
VAR00008	1,000	,581
VAR00009	1,000	,825
VAR00010	1,000	,555
VAR00011	1,000	,594
VAR00012	1,000	,682
VAR00013	1,000	,438
VAR00014	1,000	,676
VAR00015	1,000	,885
VAR00016	1,000	,521
VAR00019	1,000	,466
VAR00030	1,000	,598
VAR00031	1,000	,786

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
VAR00018	1,000	,750
VAR00020	1,000	,643
VAR00021	1,000	,726
VAR00022	1,000	,710
VAR00023	1,000	,508
VAR00024	1,000	,629
VAR00025	1,000	,702
VAR00026	1,000	,864
VAR00027	1,000	,727
VAR00028	1,000	,890
VAR00029	1,000	,818
VAR00036	1,000	,521

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
VAR00032	1,000	,795
VAR00033	1,000	,861
VAR00034	1,000	,748
VAR00035	1,000	,731
VAR00037	1,000	,670
VAR00038	1,000	,537
VAR00039	1,000	,763
VAR00040	1,000	,779
VAR00041	1,000	,702

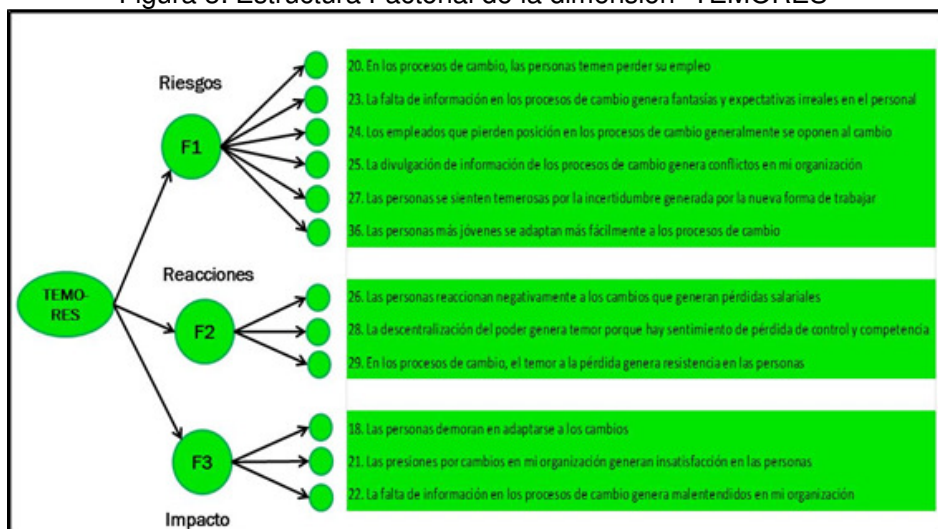
Fuente: datos del estudio, basado en los resultados de aplicar el cuestionario de Validación de una escala de actitudes ante el cambio (Ravelo Neiva, Ros García & Torres da Paz, 2004).

Figura 2: Estructura Factorial de la dimensión “CINISMO”



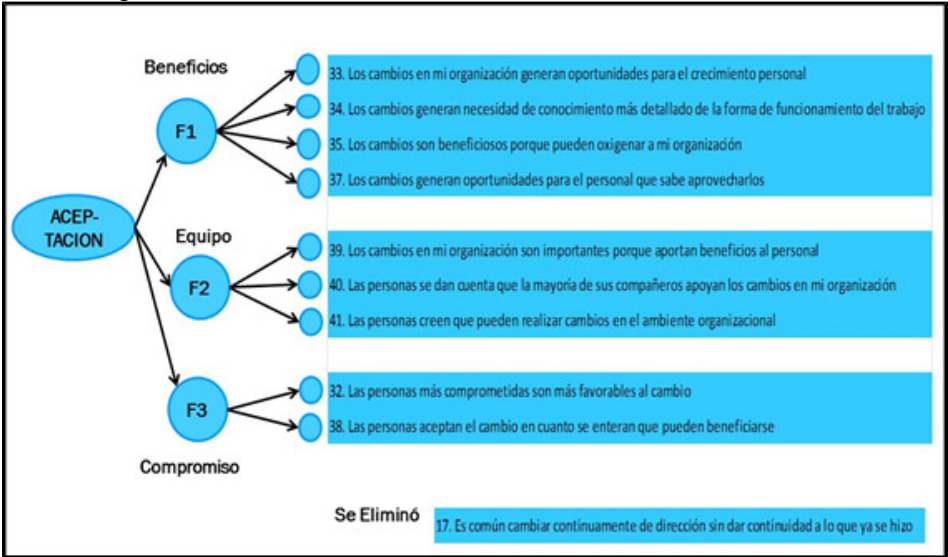
Fuente: datos del estudio, basado en los resultados de aplicar el cuestionario de Validación de una escala de actitudes ante el cambio (Ravelo Neiva, Ros García & Torres da Paz, 2004).

Figura 3: Estructura Factorial de la dimensión “TEMORES”



Fuente: datos del estudio, basado en los resultados de aplicar el cuestionario de Validación de una escala de actitudes ante el cambio (Ravelo Neiva, Ros García & Torres da Paz, 2004).

Figura 4: Estructura Factorial de la dimensión “ACEPTACION”



Fuente: datos del estudio, basado en los resultados de aplicar el cuestionario de Validación de una escala de actitudes ante el cambio (Ravelo Neiva, Ros García & Torres da Paz, 2004).

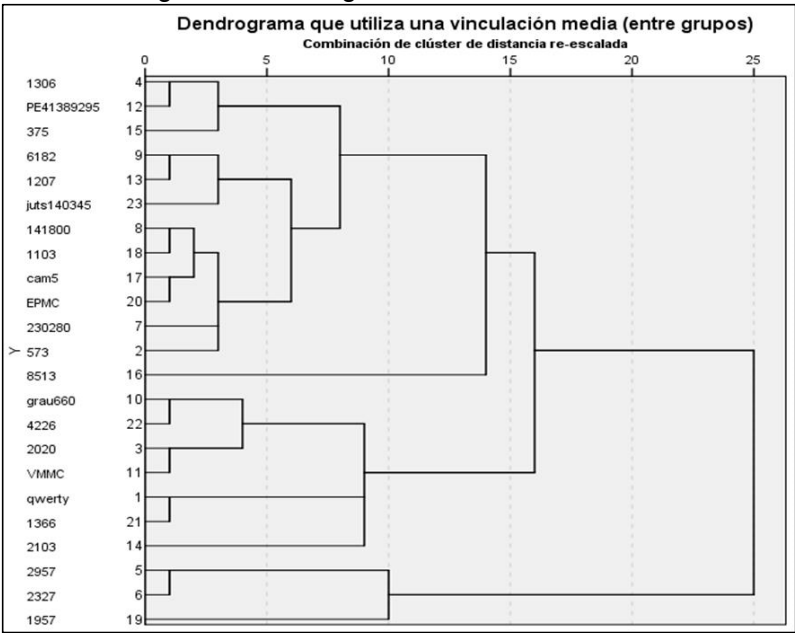
Adicionalmente se calcularon los resultados por ejecutivo, pudiéndose observar los diferentes perfiles: en algunos Ejecutivos predominan las reacciones de Aceptación y de Temores, mientras que otros, por el contrario, ofrecen más resistencia al cambio con reacciones de cinismo. A continuación se muestran los resultados por ejecutivos, el “dendrograma” resultante de plantear un análisis de cluster, y un último análisis de cluster contrastando las reacciones negativas (cinismo y temores) con la reacción positiva de aceptación:

Tabla 3: Actitudes de Cinismo, de Temores y de Aceptación de los Ejecutivos

CODIGO DEL ENCUESTADO:	Cinismo	Temores	Aceptación	TOTAL
qwerty	3.89	5.00	5.00	4.49
573	3.00	5.00	4.00	3.85
2020	4.11	4.58	3.56	4.13
1306	3.11	3.67	3.67	3.41
2957	2.00	2.92	4.56	2.87
2327	2.17	3.25	4.56	3.05
230280	3.44	4.58	3.67	3.85
141800	3.06	4.25	3.89	3.62
6182	2.39	4.25	4.33	3.41
grau660	4.33	4.42	4.44	4.38
VMMC	4.11	4.08	3.67	4.00
PE41389295	3.06	3.42	3.56	3.28
1207	2.33	4.25	3.89	3.28
2103	3.61	3.83	4.89	3.97
375	2.56	3.08	3.89	3.03
8513	3.78	3.67	2.89	3.54
cam5	3.39	4.42	4.11	3.87
1103	3.00	3.92	3.89	3.49
1957	2.00	2.50	3.33	2.46
EPMC	3.00	4.33	4.33	3.72
1366	4.39	5.00	5.00	4.72
4226	4.67	4.58	4.11	4.51
juts140345	2.28	4.00	4.78	3.38
	3.20	4.04	4.09	

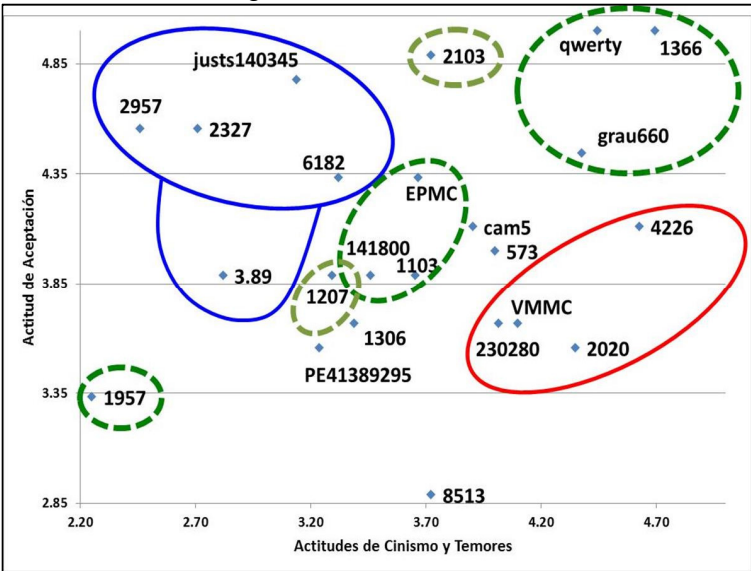
Fuente: datos del estudio, basado en los resultados de aplicar el cuestionario de Validación de una escala de actitudes ante el cambio (Ravelo Neiva, Ros García & Torres da Paz, 2004).

Figura 5: Dendrograma del Análisis Cluster



Fuente: datos del estudio, basado en los resultados de aplicar el cuestionario de Validación de una escala de actitudes ante el cambio (Ravelo Neiva, Ros García & Torres da Paz, 2004).

Figura 6: Análisis Cluster



Fuente: datos del estudio, basado en los resultados de aplicar el cuestionario de Validación de una escala de actitudes ante el cambio (Ravelo Neiva, Ros García & Torres da Paz, 2004).

En este análisis, se pueden observar los siguientes 4 perfiles de ejecutivos:

- GRUPO 1 (Ejecutivos: justs140345; 2957; 2327; 6182)

Ejecutivos que presentan un patrón armónico de cogniciones y afectos, tienen altos niveles de aceptación ante cambios organizacionales, y muy pocas actitudes negativas de cinismo y temores.

- GRUPO 2 (Ejecutivos: 4226; VMMC; 2020; 230280)

Ejecutivos que presentan claridad y consistencia de actitudes, tienen bajos niveles de aceptación ante cambios organizacionales, y muchas actitudes negativas de cinismo y temores.

- GRUPO 3 (Ejecutivos: qwerty; 1366; grau660; EPMC; 141800; 1103; 2103; 1207; 1957)

Ejecutivos que presentan un patrón divergente de actitudes, con niveles similares de actitudes de aceptación, cinismo y temores.

- GRUPO 4 (Ejecutivos: cam5; 573; 1306; PE41389295; 8513)

Ejecutivos que presentan un patrón divergente de actitudes, con reacciones intermedias de cinismo y temores, con valores medios o bajos de aceptación.

Conclusiones y recomendaciones

El estudio valida el cuestionario para medir actitudes ante el cambio organizacional propuesto por los autores Rabelo, Ros y Torres, con altos índices de confiabilidad y validez para cada una de las tres dimensiones de actitudes de cinismo, temores y aceptación al cambio.

Sin embargo, el análisis factorial de cada una de las tres dimensiones del modelo determinó tres subdimensiones, que denominamos “Resistencia”, “Credibilidad” y “Proceso” en las actitudes de cinismo; “Riesgos”, “Reacciones” e “Impacto” en las actitudes de Temores; y “Beneficios”, “Equipo” y “Compromiso” en las actitudes de aceptación al cambio organizacional.

Los resultados también demuestran que en los ejecutivos objeto de estudio prevalecen las actitudes de aceptación y, de manera muy cercana, las actitudes de temor ante el cambio organizacional. En menor escala, se presentan las reacciones de cinismo. Estos resultados se consideran positivos teniendo presente que prevalecen las reacciones de aceptación al cambio organizacional y, como es comprensible de acuerdo al marco teórico, las reacciones de temor e incertidumbre. También es bueno que las reacciones de cinismo sean las menos frecuentes.

Por otro lado, el análisis cluster logró identificar cuatro perfiles ejecutivos de acuerdo a su comportamiento o actitud en el cambio organizacional: un grupo de Ejecutivos que presentan un patrón armónico de cogniciones y afectos, con altos índices de aceptación y pocas actitudes negativas de cinismo y temores; otro grupo de Ejecutivos que

presentan claridad y consistencia de actitudes, con bajos niveles de aceptación y muchas actitudes negativas de temores y cinismo; y un tercer grupo de ejecutivos que presentan un patrón divergente de actitudes, identificándose dos subgrupos, uno con niveles similares de aceptación, cinismo y temores, mientras que el otro subgrupo presenta algunas reacciones intermedias de cinismo y temores, con valores medios o bajos de aceptación.

De esta forma, el presente estudio representa un reto para futuras investigaciones que puedan generarse ampliando la muestra con el fin de generalizar algunos posibles resultados.

Referencias bibliográficas

Ballesta, O. (2013). Gestión del Cambio en la Organización en Red. Recuperado el enero de 2015, de Talento en Expansión: <http://talentoenexpansion.com/2013/03/25/gestion-del-cambio>

Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional (undécima ed.)*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

García Rubiano, M., Rojas, M. F., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas - Perspectivas en Psicología*, 7(1): 125-142.

Goodstein, L. D., & Burke, W. W. (2007). *Creación del cambio organizacional exitoso*. En W. L. French, C. H. Bell, & R. A. Zawacki, Desarrollo organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio (Sexta ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Gutiérrez Moreno, M. C., & Piedrahita Ruiz, C. A. (2005). El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas. (P. Cybertesis, Ed.) Recuperado el Abril de 2015, de Tesis para optar al Título de: Especialista en Psicología Organizacional, Universidad de Antioquia, Facultad Ciencias Sociales y Humanas, Departamento de Psicología, Medellín: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/260/1/CambioOrganizacionalExperienciaEmocionalPersonas.pdf>

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). Comportamiento organizacional (séptima ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Kausel, E., & Manzi, J. (2010). Análisis de las propiedades métricas de un cuestionario basado en la teoría tridimensional de liderazgo. *Estudios de Administración*, 17(1), 51-87.

Osorio Jaramillo, L., & Ravelo Contreras, E. (2011). Percepción del impacto del Cambio Organizacional en trabajadores de una institución universitaria en Bogotá: una aproximación hermenéutica. *Psycholgia: Avances de la disciplina*, 5(1), 81-94.

Rabelo Neiva, E., Ros García, M., & Torres da Paz, M. d. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1): 9-30.

Rabelo Neiva, E., Ros, M., & Torres de Paz, M. d. (2005). Attitudes towards organizational change: validation of a scale. *Psychology in Spain*, 9(1).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional (Decimoquinta ed.)*. México D.F.: PEARSON.